

# SEMENTES DE FUTURO DO TURISMO – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA TERESÓPOLIS

## *SEEDS OF THE FUTURE OF TOURISM – OPPORTUNITIES AND THREATS FOR TERESÓPOLIS*

**Claudio Rodrigues Corrêa, Manuela Nunes de Souza, Saulo dos Santos Miller**

### RESUMO

A natural tendência humana de pensar no curto prazo e as possibilidades de ampliação do setor de turismo de Teresópolis em conexão com outras áreas da economia local indicam que os agentes públicos e privados dos diferentes setores da sociedade devem investir em planejamento meticuloso e abrangente. O objetivo deste trabalho é pesquisar “Sementes de Futuro”, que abrangem desde pequenos sinais até megatendências, para o setor de Turismo de Teresópolis e apresentar oportunidades e ameaças de longo prazo para este setor e os demais envolvidos. Os procedimentos metodológicos são desenvolvidos em quatro etapas alinhadas aos seus objetivos específicos: estudar os métodos de prospecção de futuro aplicados em planejamento estratégico; pesquisar os tipos de Sementes de Futuro na literatura; selecionar as Sementes de Futuro em âmbito global, nacional e regional que impactam na atividade de turismo de Teresópolis; e compartilhar as oportunidades e ameaças com gestores públicos e privados ligados direta ou indiretamente com a atividade de turismo em Teresópolis. A realização deste estudo pode subsidiar o planejamento estratégico intersetorial de turismo dessa cidade com foco em diagnósticos e estudos de futuros alternativos que poderão ser utilizados na gestão pública e privada local.

**Palavras-chave:** Sementes de Futuro; Planejamento Turístico; Cenários prospectivos

### ABSTRACT

The natural human tendency to think in the short term and the possibilities for expanding Teresópolis' tourism sector in connection with other areas of the local economy indicate that public and private agents from the different sectors of society should invest in meticulous and comprehensive planning. The aim of this work is to research “Seeds of the Future”, which range from small signals to megatrends, for Teresópolis' tourism sector and present long-term opportunities and threats for this sector and the others involved. The methodological procedures that support this proposition are developed in four stages aligned with its specific objectives: to study the methods of future prospecting applied in strategic planning; to research the types of Seeds of the Future in the literature; to select the Seeds of the Future at a global, national and regional level that have an impact on tourism in Teresópolis; and to share the opportunities and threats with public and private managers directly or indirectly linked to tourism in Teresópolis. This study can support intersectoral strategic planning for tourism in this city, with a focus on diagnoses and studies of alternative futures that can be used in local public and private management.

**Keywords:** Seeds of the Future; Tourism Planning; Prospective Scenarios

## 1 INTRODUÇÃO

Como vivemos em um mundo de ambiguidades dinâmicas e sujeito a muitas transformações em todas as áreas, as organizações precisam discutir e implementar, com perenidade e flexibilidade, ações estratégicas de longo prazo para lidar com a complexidade e a dinâmica de eventos, forças e atores dos setores em que atuam. Mas isso contrasta com a nossa natural tendência de pensar no curto prazo (CORREA, 2011; YOSHIDA, WRIGHT, SPERS, 2013; KRZYNARIC, 2021).

Diante desse contexto e das possibilidades de ampliação do setor de turismo de Teresópolis em conexão com outras áreas da economia local, sugere-se que os agentes públicos e privados dos diferentes setores da sociedade devam investir em planejamento meticuloso e abrangente para que acompanhem as principais forças motrizes que poderão influenciar o turismo na região e realizem ações no tempo presente para lidar com oportunidades e ameaças do ambiente do curto a longo prazo (FRATUCCI, 2005; BARROS, 2008; SANTOS, TRAVASSOS, 2015).

No âmbito da prospectiva estratégica, há um conjunto de elementos do ambiente externo que fornece o substrato à construção de cenários. Tais variáveis são Sementes de Futuro, definidas como fatos ou sinais que têm origem no passado e no presente e que sinalizam possibilidades de eventos futuros. Ou seja, as Sementes de Futuro abrangem desde sinais extremamente tênues até as megatendências de futuro das variáveis mais impactantes. Desta forma, a identificação das Sementes de Futuro é relevante para estruturar as variáveis principais, possibilitando análises prospectivas altamente qualificadas (MARCIAL, 2011; DOS SANTOS, 2021).

Muitas organizações realizam análises de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT das iniciais no idioma inglês) para seu planejamento estratégico com o intento de identificar e examinar os recursos existentes, tanto interna quanto externamente, investigando tendências e padrões que podem impactar as organizações positiva ou negativamente (HELMS, NIXON, 2010). Neste estudo, vamos lidar com as variáveis que estão no ambiente externo e podem se constituir como oportunidades ou ameaças.

Este projeto está em consonância com o Projeto Pedagógico Institucional da Unifeso, pois, ao propor o debate sobre os fatores importantes para o turismo de Teresópolis, busca ser fator agregador da missão dessa IES junto à sua região geográfica de abrangência, na qual ela atua como um polo de desenvolvimento regional que contribui para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e ética (BARTHOLO, BADIN, DELAMARO, 2006, CORRÊA, DA SILVA, FERREIRA, 2021).

O objetivo deste trabalho é pesquisar “Sementes de Futuro”, que abrangem desde pequenos sinais até megatendências, para o setor de Turismo de Teresópolis e apresentar oportunidades e ameaças de longo prazo para este setor e os demais envolvidos, como segurança pública e mobilidades urbana por exemplo. Para se alcançar o objetivo desejado, é necessário seguir os seguintes passos: estudar os métodos de prospecção de futuro aplicados em planejamento estratégico; pesquisar os tipos de Sementes de Futuro na literatura; e selecionar as Sementes de Futuro em âmbito global, nacional e regional que impactam na atividade de turismo de Teresópolis; e compartilhar oportunidades e ameaças com gestores públicos e privados ligados direta ou indiretamente com a atividade de turismo em Teresópolis.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Revisão bibliográfica

A tentativa e o desejo de prever o futuro vem sendo explorado pelos seres humanos por muito tempo, todavia diversas práticas utilizadas eram baseadas, não pelo entendimento e estudo do mesmo e sim, pela previsão de acontecimentos. Todos os que pretendem predizer o futuro automaticamente não estão dizendo a verdade por se tratar de algo que ainda está por ser construído, tendo diversos caminhos a se seguir (GODET, 2000; JANICK, LEITE, MARTINS, 2021). Para Fahey e Randall (1998), incerteza não seria ignorar como será

o futuro, mas não conhecer que questões, tendências, eventos e decisões vão se concretizar. Nesse sentido, uma ampla variedade de futuros pode ser projetada a partir da combinação de eventos que se desdobram e que se mostram previsíveis ou imprevisíveis (LEITE, PASSOS, PETINE, 2021)

Schnaars (1987) indicou que muito do que se sabia sobre cenários provinha de três fontes distintas:

- Estudos empíricos que oferecem alguma evidência do valor dos cenários como técnica de previsão, mas que não estão ligados especificamente a uma disciplina acadêmica e encontram-se muito dispersos na literatura;
- Descrições de como cenários foram implementados em grandes empresas, produzidas em sua maior parte por executivos que os utilizaram;
- Estudos que oferecem ampla variedade de métodos de construção de cenários, alguns dos quais são razoáveis, muitos são antiquados e impraticáveis, enquanto outros nunca foram implementados seriamente.

Desse modo, os estudos de futuro são realizados a partir da sondagem de caminhos alternativos para o futuro com base também em padrões identificados em acontecimentos passados, passando por processos científicos e utilizando métodos e ferramentas que lhe conferem rigor e credibilidade. Tal processo visa melhorar as decisões a serem tomadas no presente, sendo necessário que os gerentes conheçam diferentes abordagens, bem como saber combiná-los com suas necessidades e com o estilo da organização (MILLETT, 2003; JANICK; LEITE; MARTINS, 2021). A literatura apresenta uma série de motivos para o uso de cenários, como antecipar mudanças (DUNCAN; WACK, 1994), entender as consequências futuras das ações rotineiras (GODET, 2000), desenvolver a criatividade e desafiar paradigmas (RANDALL, 2004), organizar as ideias (MARSH, 1998), gerenciar crises (POLLARD E HOTH, 2006), entre outros.

A mais conhecida ferramenta para o estudo de futuro é a de cenários. Esta metodologia não visa a previsão do futuro, mas sim consiste organizar informações, possibilidades e afirmações sobre ele, concedendo auxílio na compreensão de problemas e eventos que o ambiente pode apresentar, conectando o futuro às realidades presentes (LIOTTA, 2003; CORREA, 2011). Os cenários devem ser julgados pela sua capacidade de assessoramento aos tomadores de decisão e devem ser suficientemente interessantes ao ponto de afetar a decisão do presente. Os cenários devem ser imagens consistentes de possibilidades futuras compostas por dados de natureza predominantemente qualitativa procurando descrever a evolução das condições presentes para diversos futuros possíveis, pois por fornece significados a eventos e percepções (POPPER, 2008; JANICK, LEITE, MARTINS, 2021).

Delphi é um método útil para diversas áreas do conhecimento por combinar a coleta de dados e hipóteses com a análise de especialistas sobre as tendências no presente e pode ser utilizado para a construção de ideias, estratégias e planejamentos. Este método busca consenso entre opiniões de um grupo de especialistas sobre eventos futuros que estimula o uso do conhecimento, da experiência e criatividade dos especialistas (LINSTONE, TUROFF, 1975; ROZADOS, 2015).

Apesar de haver diferentes versões na literatura, todas elas estabelecem algumas características básicas, como: anonimato dos respondentes; consulta aos especialistas para a coleta de dados; *feedback* de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes; e busca por consenso, do ponto de vista levantado pelo grupo (GORDON, 2020).

A aplicação do Delphi divide-se em quatro fases: explicação do tema; processo de entendimento sobre a extensão dos pontos de vista do grupo; exploração dos desacordos significativos identificados; e evolução final (LINSTONE e TUROFF, 1975).

Apesar das variáveis prospectivas serem tratadas inicialmente de maneira isolada, elas interagem entre si constantemente, influenciando uma as outras. Isso levou ao surgimento de outro método constantemente utilizado, a análise de impactos cruzados. Esta é uma ferramenta prospectiva que busca conectar as possíveis interações entre as diversas variáveis contidas em um mesmo estudo, requerendo que tais interações sejam definidas e suas intensidades estimadas (GORDON, 2020). Mesmo aplicando valorização quantitativa, sua de-

manda é de caráter subjetivo, por isso é considerada uma ferramenta semiquantitativa, isto é, busca aplicar princípios matemáticos para quantificar ideias subjetivas. Também utiliza a opinião de especialistas como dados de partida, com o objetivo de melhorar as probabilidades identificadas pelo Delphi, que normalmente é uma técnica usada em conjunto com esta (POPPER, 2008; LEITE, PASSOS, PETINE, 2021).

Dessa maneira, também é importante citar outros métodos similares aos apresentados como Brainstorming e Painel de especialistas, que fazem uso de um conjunto de diferentes visões de especialistas para a construção do estudo. Outras metodologias a se considerar são Projeções e Árvore de relevância, que fazem análise de acontecimentos retroativos, coletando dados a fim de identificar padrões (GLENN, 2009; JANICK, LEITE, MARTINS, 2021).

A partir disso, pode-se retratar o conceito do termo “Sementes de futuro”, estudo realizado por Marcial (2004). Cada semente sugere posicionamentos estratégicos diferentes para a organização, em função de seu grau de incerteza e maturação do seu movimento no futuro, através de fatos ou sinais existentes no passado e no presente que sinalizam possibilidades de eventos futuros. Elas podem ser classificadas: tendências de peso, fatos predeterminados, fatos portadores de futuro, incertezas críticas, surpresas inevitáveis, curingas, cisnes negros e estratégias dos atores (MARCIAL, 2004).

Como uma outra abordagem para as sementes de futuro, pode-se citar as tendências, as incertezas e as possíveis rupturas. Entende-se por tendências os eventos cuja perspectiva de direção e sentido são suficientemente consolidados e visíveis para se admitir sua permanência no período futuro considerado. Já as incertezas são eventos futuros cuja trajetória ainda é muito indefinida no período considerado. Trata-se de uma pergunta ainda sem resposta. Já uma ruptura representa uma grande mudança que possa ocorrer no período considerado, sendo causada por um novo fenômeno que pressiona o equilíbrio existente e o quebra (MARCIAL et al, 2021).

Uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas em todo o mundo é a análise SWOT que explora os ambientes internos e externos das organizações acerca de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Para o estudo de futuro, é importante que sua utilização seja feita considerando oportunidades e ameaças que possam vir a interferir em algum cenário identificado, em conjunto com a observação do panorama passado e atual e sua possível evolução (HELMS, NIXON, 2010)..

## 2.2. Casos: Petrobrás e AMAZUL

Tendo em mente que “Talvez não sejamos capazes de evitar catástrofes (embora às vezes isso até seja possível), mas certamente podemos aumentar nossa capacidade de responder e nossa aptidão para detectar oportunidades que, de outro modo, seriam desperdiçadas”. (SCHWARTZ, 2003), algumas empresas como a Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.- AMAZUL e Petróleo Brasileiro S.A (Petrobras) têm como prática organizacional estudar cenários futuros uma vez que seus projetos mais importantes exigem planejamento de longo prazo.

A Petrobrás é uma sociedade de economia mista “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertencem em sua maioria à União ou à entidade da administração indireta” (BRASIL, 1967). A empresa foi instituída em 1953 e monopolizou a indústria petroleira no Brasil até 1997, ainda assim tem grande importância. A Petrobras tem excelência no desenvolvimento de tecnologia avançada para a exploração petrolífera em águas profundas e ultra profundas.

Quanto maior o prazo de investimento da empresa, mais ela estaria sujeita às incertezas no longo prazo. Por isso, suas decisões a cada momento deveriam ser, simultaneamente, robustas e flexíveis. Paralelamente, colocar os decisores juntos para analisar e discutir as variáveis-chave e seus inter-relacionamentos no longo prazo contribuía para ampliar seus mapas mentais, estimular sua atenção a sinais de mudanças futuras e a propiciar decisões do dia-a-dia com mais robustez e flexibilidade (CORREA, 2011).

Entre os benefícios da utilização dos cenários estão os citados no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Benefícios da utilização de cenários na área de negócios internacional

Nível	Benefícios da utilização de Cenários	Clientes
Plano Estratégico e Plano de Negócio	Capacidade de visualização dos desafios (ameaças e oportunidades a serem enfrentadas pelas Unidades) e quantificação de premissas macroeconômicas que servirão de <i>input</i> para modelos	Unidades de Negócio e Corporação
Portfólio e análise de carteira	Premissas de cenários e macroeconômicas que servirão de <i>input</i> para identificar e quantificar risco	Gestão de Portfólio

Fonte: CORREA, 2011, p. 145

A Petrobras utilizava, como base, o modelo de planejamento por cenários da consultoria internacional GBN, onde muitos dos seus planejadores e cenaristas foram formados. Na mesma linha, usava métodos e técnicas da consultoria Macroplan, que conduziu, em 2003, seu planejamento para o período de 2004 a 2015. Mais especificamente, usava técnicas como brainstorming, análise de impactos cruzados e modelagem econômica (CORREA, 2011).

A Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.- AMAZUL<sup>1</sup> se destina a promover, desenvolver, absorver e manter as tecnologias sensíveis e necessárias às atividades nucleares e à construção de submarinos, o que implica atuar no desenvolvimento de novas tecnologias, gestão de pessoas e conhecimento, comercialização de produtos, prestação de serviços técnicos, gerenciamento de projetos, implantação e gestão de empreendimentos e operação de instalações com ações nos Programa Nuclear Brasileiro (PNB), Programa Nuclear da Marinha (PNM) e o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB).

Diante dos desafios enfrentados pela empresa que não poderiam ser superados à médio prazo, a AMAZUL realiza a revisão de seu planejamento estratégico em horizontais temporais, contando com adequação da empresa aos novos e variados cenários, assim como novas ameaças e oportunidades. Dessa maneira, a organização consegue definir melhor seus rumos e alcançar seus objetivos estratégicos, metas e indicadores (CORRÊA, SILVA, HONORIO, 2021).

Esta revisão do planejamento estratégico ocorreu primeiro no ano 2014, visando estimativas para 2030. Depois já em uma nova conjuntura, no ano 2016, foi refeito atualizando o biênio anterior, onde o novo horizonte temporal de planejamento passou a ser 2040. E por fim, no ano de 2018. Nesses dois últimos, empresa estatal solicitou o apoio do Laboratório de Simulações e Cenários (LSC) da Escola de Guerra Naval (EGN) (CORRÊA, SILVA, HONORIO, 2021).

O trabalho de 2018 foi compartilhado e contou com pesquisadores da AMAZUL, com todos os níveis de mestrado, alocados no Centro de Estudos Político Estratégicos da Marinha (CEPE-MB). O processo foi realizado entre os meses de agosto e dezembro, e supervisionado pela alta direção da empresa assim como também por Professor Doutor da área de cenários e métodos prospectivos, coordenador de pesquisas do LSC e professor do Programa de Pós-graduação em Estudos Marítimos (PPGEM) da EGN. Em síntese, o trabalho foi realizado em 7 fases (CORRÊA, SILVA, HONORIO, 2021, pag. 194).

Na Fase 1, o grupo de trabalho realizou verificação dos documentos de planejamento estratégico produzidos anteriormente, de documentos internos da empresa, assim como de bibliografia específica voltada a métodos de análise e estudos prospectivos. O arranjo metodológico foi composto pelos métodos Delphi, Impactos Cruzados, Análise Morfológica e construção de Cenários Prospectivos (LEITE, PASSOS, PETINE, 2021).

No passo seguinte, na Fase 2, foi criado um banco de peritos a serem consultados no decorrer da pesquisa. Na Fase 3 foram construídos questionários para aplicação do método Delphi, a serem submetidos aos peritos de forma remota. Durante a Fase 4, os peritos foram convidados a responderem o questionário de forma *online*

1 <https://www.amazul.mar.mil.br/>

(via *Google Docs*) a respeito das destacadas Incertezas Críticas. Foi realizada a primeira Rodada Delphi e após as respostas por parte dos peritos, a equipe responsável pelo projeto realizou uma análise das incertezas mais bem pontuadas, extraíndo oito principais Incertezas Críticas (ICs) para serem utilizadas na próxima fase.

Na Fase 5, foi realizada a análise de Impactos Cruzados. Nessa rodada foram selecionados 4 (quatro) especialistas (*petit comité*) que se destacaram na fase anterior e de forma presencial refletiram, conjunta e individualmente, a respeito do comportamento das oito ICs no horizonte temporal definido. Com isso, foi elaborado um quadro de correlação entre as variáveis.

Já durante a Fase 6, foi empregado o método de Análise Morfológica, visando identificar as condições das variáveis (se positivas ou negativas) e relações possíveis entre elas para a construção dos Cenários Prospectivos. Assim, foi delineada a construção de quatro cenários, sendo: 1 - Melhor Possível (+ / +); 2 - Razoavelmente Favorável (+ / -); 3- Razoavelmente Desfavorável (- / +); e 4- Pior Possível (- / -).

Na Fase 7, última etapa da pesquisa, foram elaboradas as quatro narrativas de Cenários Prospectivos. A equipe desenvolveu as narrativas utilizando como base as 2 (duas) principais Incertezas Críticas, mas também empregando outras variáveis dentre aquelas estabelecidas no decorrer da pesquisa. O melhor cenário possível, recebeu o título de “Mar de Almirante”, A pior perspectiva possível, foi descrita no cenário “Furacão” e a terceira narrativa, o cenário razoavelmente favorável “Vento de Través” (CORRÊA, SILVA, HONORIO, 2021).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que dão suporte a este projeto foram desenvolvidos em 4 etapas correspondentes aos objetivos específicos encadeadas cronologicamente:

1ª etapa – Levantamento dos métodos de prospecção de futuro aplicados em planejamento estratégico.

Para se conhecer os métodos prospectivos e aprender como são aplicados em planejamento estratégico, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica na literatura especializada e em bases de dados em fontes internacionais e nacionais sobre: os métodos de estudos de futuro disponíveis, as consultorias brasileiras e estrangeiras prestam serviços de estudos prospectivos; e as organizações que elaboram cenários e outros métodos prospectivos dentro do seu planejamento estratégico.

2ª etapa – Pesquisa dos tipos de Sementes de Futuro na literatura

Nesta etapa, foram levantadas as Sementes de Futuro de turismo na literatura especializada internacional e nacional.

3ª etapa – Seleção das Sementes de Futuro de turismo de Teresópolis

Para selecionar as Sementes de Futuro em âmbito global, nacional e regional que impactam na atividade de turismo de Teresópolis, além dos documentos abaixo que podem ser consultados, foram revistas as variáveis de mais alto impacto no turismo de Teresópolis que foram levantadas no estudo de Iniciação Científica do Unifeso entre 2020 e 2021 (CORRÊA, DA SILVA, FERREIRA, 2021) através de pesquisa, via formulário eletrônico na internet, com especialistas voluntários e de organizações (empresas, instituições sem fins lucrativos etc) na comunidade de Teresópolis, bem como especialistas em diversas áreas do conhecimento e de atividades de negócios que atuaram como respondentes.

4ª etapa – Apresentação das oportunidades e ameaças ao turismo em Teresópolis.

Nesta fase, foram avaliadas que oportunidades e ameaças das sementes selecionadas trazem ao turismo de Teresópolis. Sua divulgação permite um debate público em ambiente com decisores públicos e privados da cidade como no Conselho Municipal de Turismo.

#### 4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Considerando este contexto, a partir das sementes estudadas, foram identificadas pelos pesquisadores variáveis que possam afetar a conjuntura do turismo de forma internacional e nacional e com isso, a partir de debates, foi desenvolvida uma tabela com os seguintes tópicos, visando organização e classificação das tendências analisadas:

- Classificação da variável (Econômica, Ambiental, Social, Política, Geográfica);
- Conjuntura Internacional ou Nacional;
- Descrição da variável;
- Potencial Impacto no Turismo;
- Impacto em Teresópolis;
- Tipo de semente de futuro;
- Fonte.

A partir desta tabela, foi construído um questionário, visando realizar uma pesquisa entre profissionais que trabalham de forma direta ou indireta com o setor turístico. Dessa maneira, esses profissionais puderam contribuir com sua visão sobre as variáveis e identificar como afetariam o turismo de Teresópolis, podendo ser classificadas como uma ameaça ou uma oportunidade. O cabeçalho de introdução da pesquisa está apresentado na figura 1.

## Cenários do Futuro do Turismo de Teresópolis - Pesquisa UNIFESO

Está é uma pesquisa entre pessoas com experiência em turismo ou setores relacionados em Teresópolis.

Convidamos você a contribuir com seu ponto de vista, buscando identificar oportunidades e ameaças para o turismo em Teresópolis a partir das variáveis de futuro identificadas por nossos pesquisadores. Suas respostas nos ajudarão imensamente.

**Figura 01:** Cabeçalho de introdução da Pesquisa Cenários do futuro do Turismo de Teresópolis

Este formulário foi elaborado para captar a percepção do público sobre aspectos considerados importantes para serem mapeados após diversas reuniões e análise dos materiais de estudo. Foram identificadas às sementes que devem ser analisadas e cada questão auxilia no mapeamento de como o público especializado percebe e avalia cada uma destas variáveis.

Inicialmente se mapeou o tempo que a pessoa tem de experiência relacionada ao turismo. Esta pergunta teve quatro opções de resposta. As questões seguintes são avaliações de possíveis oportunidades ou ameaças. É pedido, abaixo da resposta múltipla escolha (Oportunidade ou Ameaça), que o respondente preencha um campo digitando sua justificativa da resposta. Abaixo no quadro 2, seguem as perguntas do questionário, construído a partir das sementes identificadas:

Quadro 2 – Perguntas do questionário Cenários do futuro do Turismo de Teresópolis

Perguntas do Questionário	
1	Há quanto tempo trabalha ou tem experiência relacionada ao turismo de Teresópolis?
2	Mudanças climáticas estão contribuindo para um aumento na frequência de turbulências, o que pode diminuir as viagens turísticas por via aérea. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:
3	O aumento de turistas chineses tem como consequente a necessidade de ajustes no turismo para o recebimento desses viajantes com necessidades específicas. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:
4	A valorização cambial do Dólar pode aumentar a potencialidade de receber turistas. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:
5	A cidade do Rio de Janeiro teve um aumento de 220% em número de turistas nas épocas festivas de fim de ano. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:
6	O aumento do nível de criminalidade no Estado do RJ pode causar afastar o turista por conta da segurança. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:
7	Expectativa de vida do brasileiro aumenta, informa IBGE. Levando em conta as oportunidades em Teresópolis de turismo para terceira idade, isto pode representar:
8	Após a pandemia, houve um aumento na procura do turismo de bem-estar. Esta demanda pode causar uma maior procura por locais que ofereçam experiências naturais e ligadas à saúde. De acordo com os seus conhecimentos das potencialidades de Teresópolis isto pode representar:
9	O Turismo sustentável tem como consequente uma maior procura por destinos que apresentam postura sustentável. Para a cidade de Teresópolis, isto pode representar:

Fonte: Autoria própria

Este questionário ficou disponível na internet até o dia 28/07/2023 e foi respondido por 19 especialistas convidados a partir de contatos dos pesquisadores junto à comunidade do turismo de Teresópolis, notadamente no Teresópolis Convention and Visitors Bureau<sup>1</sup>.

Os resultados tabelados das respostas e breves comentários estão a seguir:

#### 1 - Tempo no turismo

1 de 9: Há quanto tempo trabalha ou tem experiência relacionada ao turismo de Teresópolis?

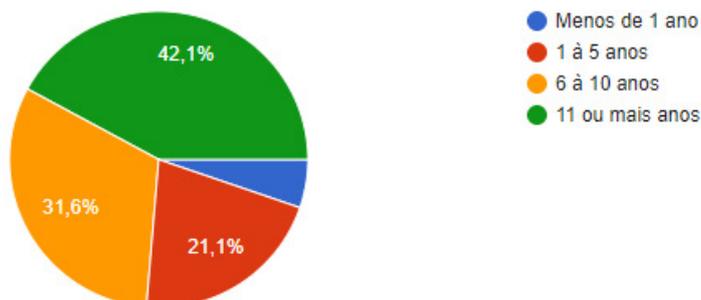


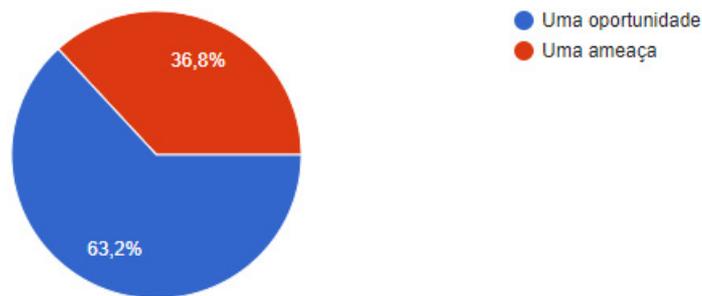
Figura 02: Gráfico da questão 1 do questionário

<sup>1</sup> <https://www.teresopolisconvention.com.br/>

O público especializado que respondeu a pesquisa em grande parte possui mais de 5 anos de experiência com o turismo de Teresópolis (72,7%) e uma pequena parcela (5,2%) tem experiência inferior a um ano.

## 2 - Mudanças climáticas

2 de 9: Mudanças climáticas estão contribuindo para um aumento na frequência de turbulências, o que pode diminuir as viagens turísticas por via aérea. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:

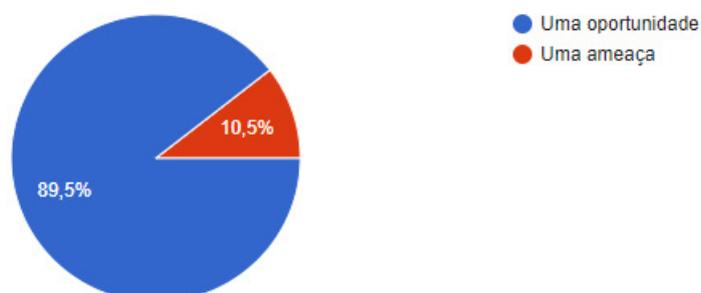


**Figura 03:** Gráfico da questão 2 do questionário

A questão 02 expressa em sua maioria de respostas que o aumento de frequências de turbulências aéreas representa uma oportunidade. Nas respostas anônimas, se comenta que “A medida que as pessoas não viajam de avião, irão procurar destinos mais próximos de suas cidades de origem. Teresópolis está próxima de alguns dos principais polos emissores (Rio, São Paulo e Belo Horizonte), cidades das quais, os turistas poderão vir por via terrestre.”, embora existam ressalvas como “Acabamos de passar por uma ventania que fechou parte das rodovias da região serrana.”

## 3 - Turistas chineses

3 de 9: O aumento de turistas chineses tem como consequente a necessidade de ajustes no turismo para o recebimento desses viajantes com necessidades específicas. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:

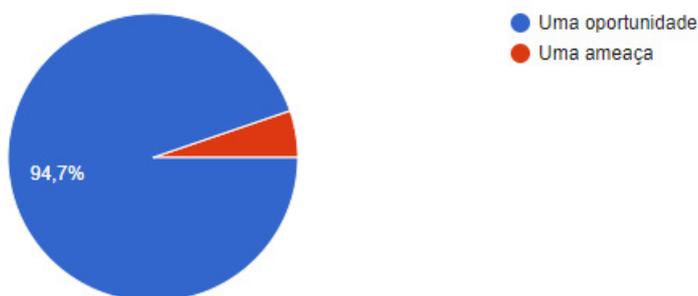


**Figura 04:** Gráfico da questão 3 do questionário

Em grande quantidade se viu esta questão como uma oportunidade. Entre as justificativas negativas se comenta-se sobre a infraestrutura que não está pronta para receber este público. Também se nota a sinalização de que alguns dos especialistas não tiveram a percepção deste perfil de turista na localidade.

#### 4 - Câmbio do dólar

4 de 9: A valorização cambial do Dólar pode aumentar a potencialidade de receber turistas. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:

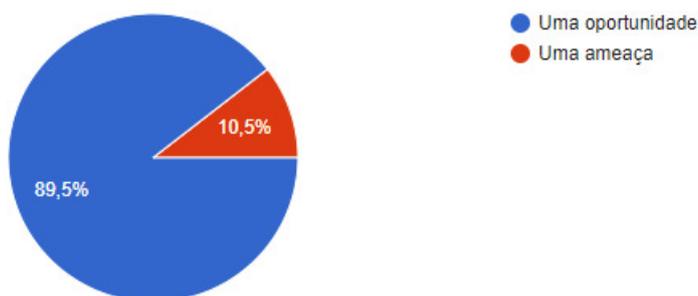


**Figura 05:** Gráfico da questão 4 do questionário

Nesta questão, os participantes da pesquisa ressaltam o potencial da cidade. Dentre estes, vale destacar: “Ainda que consideremos escassa a infraestrutura turística do nosso município, Teresópolis possui potencial para captação de turistas estrangeiros, principalmente voltados para o segmento do montanhismo e do ecoturismo”. Ainda assim não é unânime a percepção de turistas estrangeiros na localidade.

#### 5 - Festas de fim de ano

5 de 9: A cidade do Rio de Janeiro teve um aumento de 220% em número de turistas nas épocas festivas de fim de ano. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:

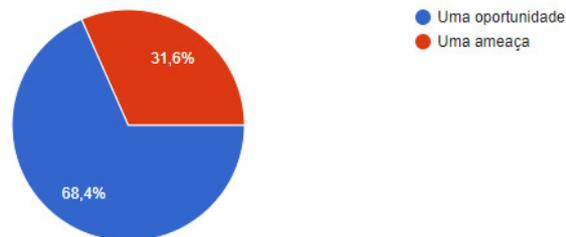


**Figura 06:** Gráfico da questão 5 do questionário

Se comenta que o “movimento sempre melhora em períodos com grandes eventos na região metropolitana.” E que “Quanto mais turistas na capital do RJ, maior a oportunidade desses turistas desejarem conhecer outros destinos próximos. Sobre essa possibilidade, se Teresópolis intensificar sua própria divulgação, maiores serão as chances de atrair esses turistas”. Se percebe nas respostas que alguns especialistas enxergam a divulgação como parte da solução.

### 6 - Criminalidade no Estado do RJ

6 de 9: O aumento do nível de criminalidade no Estado do RJ pode causar afastar o turista por conta da segurança. Para o turismo em Teresópolis, isto pode representar:



**Figura 07:** Gráfico da questão 6 do questionário.

Os comentários dos pesquisados são que Teresópolis tem esta questão como oportunidade por ser uma cidade mais segura que o Rio de Janeiro, enquanto outros temem que o aumento da violência chegue à Teresópolis.

### 7 - Expectativa de vida do brasileiro

7 de 9: Expectativa de vida do brasileiro aumenta, informa IBGE. Levando em conta as oportunidades em Teresópolis de turismo para terceira idade, isto pode representar:

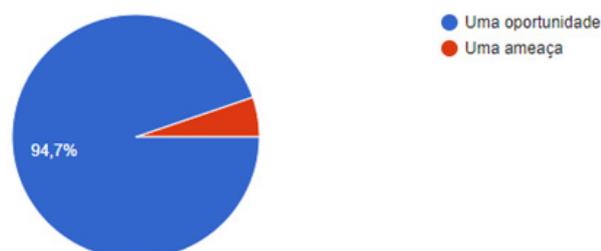


**Figura 08:** Gráfico da questão 7 do questionário

O aumento da expectativa de vida é de forma unanime uma oportunidade, e nas respostas existe um consenso de que o turismo voltado para a terceira idade e em locais mais calmos é um atrativo ideal para a cidade de Teresópolis.

### 8 - Turismo de bem-estar

8 de 9: Após a pandemia, houve um aumento na procura do turismo de bem-estar. Esta demanda pode causar uma maior procura por locais que ofereçam experiências naturais e ligadas à saúde. De acordo com os seus conhecimentos das potencialidades de Teresópolis isto pode representar:

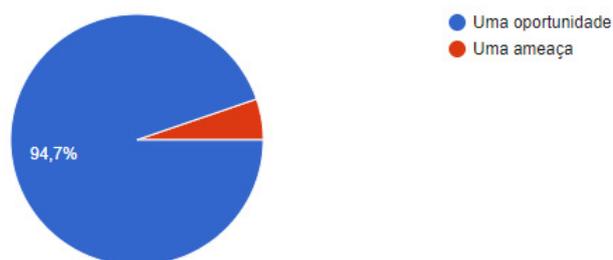


**Figura 09:** Gráfico da questão 8 do questionário

As justificativas dos especialistas sempre ressaltam as opções existentes na região. Dentre as respostas, duas valem ser citadas: “temos um acesso fácil no contato a natureza, clima ameno e qualidade de vida, segurança e opções para uma integração com o meio ambiente” e ” vimos a demanda por turismo de natureza e rural aumentar potencialmente após a pandemia. E temos muito a oferecer neste sentido.”

#### 9 - Turismo sustentável

9 de 9: O Turismo sustentável tem como consequente uma maior procura por destinos que apresentam postura sustentável. Para a cidade de Teresópolis, isto pode representar:



**Figura 10:** Gráfico da questão 9 do questionário

É ressaltado por um dos pesquisados que a sustentabilidade é considerada um dos pilares da administração moderna. “Somos um município que abriga três unidades de conservação ambiental além de uma cadeia de montanhas sem igual. Todos esses fatores contribuem para a relação Turismo x Sustentabilidade”. Nem todos os *feedbacks* neste tema são positivos. Também é feita a ressalva de que a cidade não é perfeita, ou “exemplo de” no tema sustentabilidade.

Esse tipo de iniciativa pioneira na cidade pode trazer vários resultados diretos e indiretos no setor estratégico intersetorial de turismo de Teresópolis-RJ. Dentre elas, pode-se estimar:

Planejamento turístico – antecipação de alternativas e rapidez com mais possibilidades de integração e aprimoramento do processo decisório;

Social – elaboração de subsídios ao planejamento envolvendo diferentes setores públicos e privados (ACIAT, TCVB, Secretaria Municipal de Turismo) no debate sobre o futuro comum;

Intelectual - ampliação da percepção de sinais de ameaças e oportunidades de forma a tornar os gestores públicos e privados da cidade mais sensíveis na percepção do ambiente futuro e mais ativos na mitigação de ameaças e no ganho diante das oportunidades com benefícios para seus habitantes;

Tecnológico – estudo sistemático de técnicas, processos, métodos de construção de cenários que podem ser usados para ampliar o conhecimento sobre o futuro do setor de turismo; e

Econômico – eficiência no processo decisório para melhor gestão dos recursos tangíveis ou não com ganhos em setores que trazem melhorias para a sociedade teresopolitana.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permeou as características genéricas de estudos de futuro, como por exemplo, a necessidade de se pesquisar vários caminhos alternativos diante de um quadro de incertezas e complexidades crescentes. Também foram esboçados algumas ferramentas e métodos prospectivos, como cenários, brainstorming e Delphi. Foram descritas sumariamente algumas aplicações desses estudos de futuro em organizações como AMAZUL e Petrobras.

A aplicabilidade da pesquisa permitiu identificar sinais tênues de fatos e tendências. Por meio do questionário construído pelos pesquisadores visando coletar a visão de profissionais do setor turístico, pode-se identificar se poderão impactar positiva ou negativamente o turismo nas próximas décadas.

Para compartilhar as oportunidades e ameaças com gestores públicos e privados ligados direta ou indiretamente com a atividade de turismo em Teresópolis, foi criado o site a seguir com os resultados e principais aspectos da pesquisa: <https://estudofuturoturismoteropolis.blogspot.com/>.

Elas são úteis para que os decisores planejem ações práticas para aproveitar oportunidades e mitigar ameaças o quanto antes, bem como para que promovam estudos aprofundados para acompanhar o desenrolar desses sinais ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Marta Cristine Pires. Cenários prospectivos e o desenvolvimento do turismo: Aspectos teóricos e operacionais. Centro de Excelência em Turismo. **Universidade de Brasília**. Brasília, 2008

BARTHOLO, R.; BADIN, L.; DELAMARO, M. **Turismo e sustentabilidade no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Garamond, p. 81-109, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao67.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm). Acesso em: 17 jul. 2023.

CORREA, C. R. **Cenários prospectivos e aprendizado organizacional em planejamento estratégico: estudo de casos de grandes organizações brasileiras**. UFRJ. Tese doutorado Administração. Rio de Janeiro: COPPEAD-UFRJ, 2011. Disponível em: DOI: 10.13140/RG.2.2.14240.92167. Acesso em: 17 jul. 2023.

CORREA, C. R. Qual será o futuro do turismo da cidade de Teresa? Observatório Empresarial - **Unifeso News**, Teresópolis, 10 jul. 2019. Disponível em: <https://www.unifeso.edu.br/direcao/docs/2019-07-10%20OBSERVAT%C3%93RIO%20EMPRESARIAL%20Qual%20ser%C3%A1%20o%20futuro%20do%20turismo%20da%20cidade%20de%20Teresa.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

CORRÊA, C. R.; DA SILVA, E. A.; FERREIRA, S. de A. Cenários prospectivos para o planejamento interseccional do turismo em Teresópolis. **Revista da JOPIC**, v. 7, n. 11, 2021. Disponível em: <https://revista.unifeso.edu.br/index.php/jopic/article/view/2902>. Acesso em: 14 jan. 2024.

CORRÊA, C. R.; SILVA, J. G. L. ; HONORIO, T. J. . Atualização do planejamento estratégico na Amazul. In: Vinicius Janick; Jéssica Leite; Cesar C. B. Martins. (Org.). **Explorando Futuros Possíveis** - fundamentos e práticas sobre ferramentas prospectivas. 1ed.Rio de Janeiro: Alpheratz, 2021, v. 1, p. 181-201.

COSTA JÚNIOR, J. F. D., BEZERRA, D. D. M. C., CABRAL, E. L. D. S., MORENO, R. C. P., PIRES, A. K. S. . The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 2, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12580. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580>. Acesso em: 14 jul. 2023.

DOS SANTOS, Rodrigo Teixeira et al. Searching for Weak Signals in the Web to Support Scenarios Building for Future Studies. In: **ICEIS** (1). 2021. p. 901-908.

DUNCAN, Norman; WACK, Pierre. Scenarios designed to improve decision making, **Planning Review**. p. 18-26. July-Aug, 1994.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert. **Learning from the Future**: Competitive Foresight Scenarios. New York: Wiley, 1998.

FRATUCCI, A. C. A formação e o ordenamento territorial do turismo no Estado do Rio de Janeiro a partir da década de 1970. **Turismo e sustentabilidade no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Garamont, p. 81-90, 2005.

GLENN, J.; the Futures Group International. Relevance trees. In: **Futures Research Methodology**. Version 3.0, **The Millennium Project**, American Council for the United Nations University. Washington, DC, 2009.

- GODET, Michel. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. **Technological Forecasting and Social Change**. Volume 65, Issue 1, 2000, Pages 3–22.
- GORDON, T. The Delphi Method / The Cross-impact method. *Futures Research Methodology*. V. 3.0. **The Millennium Project**, American Council for the U.N. University. Washington, DC, 2020.
- HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. **Journal of strategy and management**, 2010.
- JANICK, V.; LEITE, J.; MARTINS, C.. **Explorando Futuros Possíveis**. Alpheratz, 2021.
- KRZYNARIC, R. **Como ser um bom ancestral**. Zahar, 2021.
- LEITE, J. PASSOS, C. PETINE, M. **Arranjos Metodológicos**. Rio de Janeiro: Alpheratz, 2021
- LIOTTA, P.H. The Art of Reperceiving: Scenarios and the Future. **Naval War College Review**. 56 (Autumn 2003): 121-132.
- LINSTONE, H. A., & TUROFF, M. (1975). **The Delphi method**: techniques and applications, Addison-Wesley, London
- MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- MARCIAL, Elaine C. **Análise Estratégica**: estudos de futuro no contexto da Inteligência Competitiva. Brasília: Thesaurus, 2011.
- MARCIAL, E. C. ; CORRÊA, C. R. ; SANTOS, T. ; SALGADO, B. R. ; MARTINS, C. C. B. O futuro da economia do mar até 2040. In: Thauan Santos. (Org.). **Economia do Mar e Poder Marítimo**. 1ed. Rio de Janeiro: Alpheratz, 2021, v. 1, p. 65-80.
- MARSH, B. Using scenarios to identify, analyze and manage uncertainty. In: **Learning from the Future**. New York: Wiley, p.39–53, 1998.
- MASON, David H. HERMAN, James. Scenarios and strategies: making the scenario about the business. **Strategy & Leadership**. 2003.
- MILLETT, S. M. The future of scenarios: challenges and opportunities. **Strategy and Leadership**, v. 31 n. 2, p. 16-24, 2003.
- POLLARD, D.; HOTHO, S. Crises, scenarios and the strategic management process. **Management Decision**, v.44, n.6, p.721-736, 2006.
- POPPER. R. How are foresight methods selected? **Foresight**. vol. 10 no. 6. pp. 62-89. 2008.
- RANDALL, D. Crisis of disruptive imagination. **Strategy and Leadership**, v.32, n.4, p.55-57, 2004.
- ROZADOS, Helen Frota. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, v. 21, n. 3, p. 64-86, 2015.
- SANTOS, Luana Carla de Moura; TRAVASSOS, Rafael. Cenários prospectivos: O turismo brasileiro de 2016 a 2018. **SEBRAE Inteligência de Mercado**. Cenários e Projeções Estratégicas SEBRAE. 2015.
- SCHNAARS, Steven. How to develop and use scenarios. **Long Range Planning**, v.20, p. 105-114, Feb, 1987.
- SCHWARTZ, Peter. **Cenários**: As Surpresas Inevitáveis, tradução Maria Batista. –Rio de Janeiro: Campus, 2003
- YOSHIDA, Nelson Daishiro; WRIGHT, James Terence Coulter e SPERS, Renata Giovinazzo, A prospecção do futuro como suporte à busca de informações para a decisão empresarial.. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 208-235, jan./mar. 2013.